



RÉMI LANNE

Diplômé de SUPELEC et l'IAE Paris, a exercé 10 ans dans la SSII ASTEK avant de rejoindre en 2000 le Groupe AREVA au travers

de sa filiale EURIWARE. Il est intervenu sur de multiples projets complexes, dans différents secteurs tels que de l'énergie, la finance et les ressources humaines, et contribue au SIRH d'AREVA depuis 2010.



AREVA est l'un des leaders mondiaux du nucléaire. Le groupe propose aux électriciens une offre qui couvre toutes les étapes du cycle du combustible, la conception et la construction de réacteurs nucléaires ainsi que les services pour leur exploitation. Son expertise et son exigence absolue en matière de sûreté font de lui un acteur de référence du secteur. AREVA investit également dans les énergies renouvelables afin de développer en partenariat des solutions à fort contenu technologique. Grâce à la complémentarité du nucléaire et des renouvelables, les 45 000 collaborateurs d'AREVA contribuent à bâtir le modèle énergétique de demain : fournir au plus grand nombre une énergie toujours plus sûre avec moins de CO2.

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Constitué au début des années 2000, le Groupe AREVA est formé d'une multitude de sociétés en France et à l'étranger, issues de contextes et cultures variés.

Les multiples outils de reporting RH, essentiellement déclaratifs, étaient largement perfectibles en raison d'écarts divers d'interprétation, et difficilement extensibles.

Polyphème, lancé fin 2012 et construit en démarche « agile » tout au long de 2013, vise à procurer au Groupe, à une période complexe de son histoire, des outils de pilotage précis, homogènes, partagés, vérifiables et évolutifs.

Sponsorisé au plus haut niveau de direction du Groupe, Polyphème est depuis début 2014 le reporting RH de référence pour le management et l'ensemble des fonctions.

RÉALISATION DU PROJET

Polyphème recense nominativement l'intégralité des collaborateurs du Groupe soit 45 000 personnes environ.

Sont disponibles, et mis à jour au mois le mois :

- Les informations d'état-civil (nom, date de naissance)
- Les informations contractuelles : société, établissement, matricule, ancienneté – pour les expatriés et M&D, pour les deux entités concernées
- Le type de contrat (CDI, CDD, ...) et le statut (actif, suspendu, ...) dans des référentiels internationaux unifiés
- Les dates et motifs d'entrée et de sortie, ces derniers dans des référentiels également unifiés
- Les rattachements organisationnels, dans des structures communes
- Suivant disponibilité, le métier, l'intitulé de poste, la convention collective, la position dans celle-ci, etc.
- Système d'identification unique de chaque salarié, permettant notamment de tracer les mobilités, promotions, etc.

Le projet s'est déroulé en plusieurs phases.

Tout d'abord, la **phase préparatoire** en 2012 avec l'établissement de quelques règles générales : périmètre, type d'informations souhaitées, etc. Nous avons fait le choix d'une approche « bureautique » avant toute solution SI afin de construire au fur et à mesure la base et garder une grande souplesse.

Nous avons lancé la **phase d'exploration** fin 2012. Dans un premier temps nous avons effectué, parmi les 300 et plus sociétés et participations du Groupe, un recensement exhaustif de celles portant des salariés et identifié les interlocuteurs appropriés. Nous avons ensuite fait des extractions des SIRH locaux, dans leurs formats et codifications natifs et cela afin d'analyser les données et d'ensuite déterminer des référentiels transverses (ex. type de contrat) et de mettre au point des règles de transformations communes, cohérentes et partagées.

Nous avons ensuite mis en place un système d'identification unique des salariés, durant la **phase de mise au point** qui s'est déroulée sur toute l'année 2013.

C'est également dans cette phase que s'est déroulée l'analyse des écarts avec les reporting préexistants et l'affinage des règles et arbitrages.

Enfin, nous sommes passés sur le dernier trimestre 2013 en **phase d'industrialisation** avec l'automatisation progressive de ce qui peut l'être, donnant lieu à un « atelier de consolidation » et la mise à disposition dans un datawarehouse accessible à 300+ utilisateurs mondiaux. Nous avons mis en place un réseau identifié et structuré de contributeurs et vérificateurs RH et Finance avec la structuration d'un processus mensuel mondial de collecte, consolidation puis vérification, avant publication.

ORGANISATION DU PROJET ET MOYENS MIS EN PLACE

Le projet se caractérise par une démarche itérative « agile », soutenue par un fort engagement de ses sponsors. Les lignes directrices générales du projet avaient été directement définies par le plus haut niveau de management du Groupe. Des comités de décision étaient régulièrement organisés avec les sponsors du projet.

La direction du projet a ensuite joué un large rôle d'ambassadeur au sein des établissements.

Pour ce projet, nous avons privilégié une démarche agile avec :

- Une équipe de mise en œuvre réduite à une poignée de personnes (« task force »), bénéficiant d'une large autonomie
- Une démarche de « découverte » et d'adaptation, par exemple pour élaborer sans idée préconçue des référentiels mondiaux de types de contrat
- Une souplesse, réactivité et « improvisation maîtrisée » permanente
- Un rythme de « pré-production » avec remontées mensuelles dès le lancement du projet, chaque mois apportant son lot d'améliorations qualitatives et opérationnelles, et permettant de valider les choix de détail mis en place

- Un outillage technique « léger » (VB + Excel), facile à faire évoluer
- Des extractions des SI sources aux formats natifs, avec le moins possible de règles spécifiques – tous retraitements réalisés en central afin de limiter la charge de travail des entités contributrices et d'ajuster les règles sans modification des données sources

DIFFICULTÉS, CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

La première difficulté était liée à la **diversité culturelle**. Le périmètre de l'outil portait sur de nombreux pays, aux réglementations et pratiques sur le périmètre RH très diversifiées et sur des sociétés issues de cultures d'entreprise différentes, fédérées début 2000 dans un Groupe unique.

La seconde difficulté était, quant à elle, liée à la **diversité d'outils**, nous comptons dans le Groupe une soixantaine de sources de GA/paie distinctes, dont 20 en France.

Nous devons également prendre en compte la complexité intrinsèque au Groupe AREVA avec une organisation « business » indépendante des structures juridiques ou nationales, mise en place en 2010, incomplètement mise en place dans les systèmes ainsi qu'une démarche de simplification et rationalisation des structures juridiques, entamée en 2012, conduisant à de fréquents transferts de personnels ou fusion de sociétés.

Enfin, le projet devait se faire dans des délais contraints avec un objectif ambitieux d'ouverture début 2014, que nous avons tenu.

RÉSULTATS

Après une année de rodage itératif et d'apprentissage, Polyphème est aujourd'hui le reporting RH de référence pour l'ensemble du Groupe.

LES SPÉCIFICITÉS DU PROJET ET LES POINTS INNOVANTS

Un reporting exhaustif et vérifiable : il est possible de remonter à la source de toute information, donc de justifier, si besoin, chaque information restituée et de corriger à la source en cas d'erreur constatée.

Centré sur un référentiel maîtrisé des collaborateurs, Polyphème offre un modèle évolutif permettant d'ajouter sans refonte majeure des attributs ou axes d'analyse supplémentaires et permettant l'agrégation d'informations individuelles issues de sources multiples, voire saisies directement dans Polyphème.

Ses contributeurs et acteurs en reconnaissent la fiabilité, et apprécient la traçabilité offerte, des informations présentes en paie jusqu'à leur restitution.

FUTURES ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Le suivi individuel fiable de l'ensemble des collaborateurs constitue une fondation solide pour enrichir les informations collectées et les restitutions associées.

Sont d'ores et déjà en place :

- Le suivi mensuel des effectifs des fonctions support
 - La cartographie des métiers, base de la GPEC du Groupe, aujourd'hui déployée sur l'Europe et l'Amérique du Nord
 - Une estimation trimestrielle homogène mondiale de l'absentéisme En développement :
 - Intégration d'informations simplifiées de rémunération (France)
 - Amélioration qualitative de certains référentiels (ex. sites géographiques)
- En projet :
- Optimisation du délai mensuel de mise à disposition